慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京フィルハーモニー交響楽団 & 新星日本交響楽団
—クラシック・オーケストラの合併問題—

2001年4月、東京フィルハーモニー交響楽団と新星日本交響楽団が日本初のオーケストラの合併を実現した。1991年のバブル経済崩壊以降、冠イベントの減少などによってスポンサー不在の両楽団は厳しい経営が続いていた。両楽団ともに自主運営の楽団で、財源については、国からの支援が全体の収入の5～6%。外は、民間と地方自治体の支援と公演で運営されていた。これまで両楽団ともにオペラ、バレエを得意とし、年間の公演数もともにトップクラスであった。合併後は人員削減をしないという方針のため、新組織は楽員数160名を超える国内最大のオーケストラとなった。合併後の新楽団は、オペラと交響曲を別の場所で同日公演出来るようなウィーン・フィルハーモニー管弦楽団のような運営を目指すこととなった。2001年現在、東京のプロ・オーケストラは東フィル合併以前には9団体あり、人口の1%以下と言われるクラシック音楽ファンを奪い合う状況が続いていた。新楽団の合併後は、自主公演数を削減するものの、楽員の待遇は下げない考えだった。合併後の新しいオーケストラの名称は東京フィルハーモニー交響楽団を名乗り、日本で最も長い歴史と伝統をもつオーケストラの歴史を引き継ぐことになった。また、財団名称は新星の名前を残し「財団法人新星東京フィルハーモニー交響楽団」と称することとなった。会長・理事長にソニー㈱取締役会議長の大賀典雄氏が継続就任、副理事長に黒柳徹子氏、楽団長・専務理事に石丸恭一氏、新星日響専務理事であった榑松三郎氏が常務理事にそれぞれ就任した。(1999年11月26日朝日新聞)

ここで新楽団が目指すウィーン・フィルハーモニーは、母体をウィーン国立歌劇場管弦楽団に持ち、リハーサルから全て本拠地であるムジーク・フェライン（楽友協会ホール）で展開していた。同楽団は、オペラやバレエのピットでほぼ毎日演奏するため、出番制をしき300人の楽団員を抱えている。同楽団では、腕を上げ内部のオーディションに合格すれば、交響楽の演奏で世界的名声を持つフィルハーモニーへの参加が許される。

このケースは、慶応義塾大学大学院経営管理研究科教授和田充夫の指導の下に、エイボン・プロダクツ株式会社マーケティング本部西垣雅代が作成したものである。このケースは教材として使用するために作成されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評するものではない。(平成14年10月作成)